

愛南柑橘加工施設整備に関する基本計画

令和2年3月

農 林 課

目 次

I 基本計画の目的及び背景

II 整備の必要性について

- 1 愛南柑橘を取り巻く環境（内部環境）
- 2 生果、果物加工品への需要動向（外部環境）
- 3 意向調査の結果
- 4 加工施設の必要性

III 施設がめざすべき基本方針について

- 1 はじめに
- 2 基本方針
- 3 ミッション（使命・存在意義）とビジョン（めざすべき姿）
- 4 戦略（方向性）

I 基本計画の目的及び背景

愛南町では「愛南町まち・ひと・しごと創生総合戦略（平成 27 年度）」を策定し、将来にわたり、人口減少の抑制や安心して住み続けられるまちづくりをめざしている。本町の柑橘産業は、それら持続可能なまちづくりを支える基幹産業であり、平成 28 年度には「愛南町柑橘営農環境改革プラン」を策定し、それに基づき各種施策を実践している。

柑橘産業は生果販売が収入の大半を占めているが、人口減少及び少子高齢化や食生活の変化等に伴い需要は縮小傾向にある。そのようななか、加工品等に取り組むことによって、新たな付加価値を創造していく必要性が高まっている。また、気象条件等で大きく左右される農業所得への影響を最小化するためにも、加工まで取り組む「農業の産業化」により所得の安定性も高まり、新たな担い手の確保や効率的な土地利用の促進にもつながっていくことが期待できる。

平成 28 年度に行った本町の柑橘生産者向け座談会及びアンケート調査では、加工施設整備への要望が確認され、平成 30 年度に行った柑橘加工施設整備等意向調査（以下、「意向調査」という）では、個別訪問による聞き取りにより 8 割を超える方から整備を示す意向が確認された。また平成 29 年 9 月には愛媛県から河内晩柑の果皮において機能性実証が発表される等、加工に対する機運は高まっている。

この基本計画は愛南柑橘営農環境改革推進協議会の意見を踏まえた上で、加工施設整備の必要性及び基本的事項について整理し、整備内容をまとめるものである。

（検討に至る経過）

- H28.4 愛南柑橘営農環境改革推進協議会設立
- H29.3 愛南柑橘営農環境改革プラン策定
- H30.6～3 意向調査の実施・実施報告書とりまとめ
 - ・町内の柑橘生産者 207（回収率 96.7%）
 - ・町内の加工業者等 20（回収率 100.0%）
- R1.5 愛南町議全員協議会で意向調査の結果報告
- R1.11 愛南柑橘営農環境改革推進協議会で基本計画の内容協議
- R2.1 愛南町議会産業厚生常任委員会先進地視察（クリエイト伊方）
- R2.3 愛南柑橘加工施設整備に関する基本計画の策定
 - ・理事者報告（政策調整会議）で内容確認

II 整備の必要性について

1 愛南柑橘を取り巻く環境（内部環境）

柑橘生産量が全国及び県内で減少傾向にある中、愛南町では近年9～11千トン（うち河内晩柑6割、甘夏2割）と概ね横ばいで推移しているが、柑橘経営者はここ10年間で2割程減少している。平成30年度時点の年代別構成は60代以上が67.0%、70代以上に限っても38.7%を占める。特に後継者不在が半数超を占めることや、70代以上では約8割が離農する意向であることを考慮すると、今後10年間における園地の維持や継承は喫緊の課題である。

農業収入をみても年間収入400万円未満が50.7%を占め、所得満足度も不満者は7割にのぼる。柑橘業は水稻や野菜類に対して比較的収益性は高いものの、後継対象者がいる方でも継承を断念する声は少なくない。また、高齢者の離農により立地の悪い園地を中心に遊休化が進んでおり、園地のマッチングも課題となっている。

2 生果、果物加工品への需要動向（外部環境）

柑橘1人／年当りの需要量は減少傾向であり、家計における生鮮果物の消費支出も横ばいから微減で推移している。今後、人口減少も相まって国内生果需要はさらに縮小していく可能性が高い。一方、果物加工品の消費支出額はここ10年間で74.9%増加しており、若年層を中心に果物の摂取量を増やしたいとする人が多い。

機能性表示食品の需要について、摂取経験がある割合は24.9%だが、今後摂取したいとする割合まで含めると61.7%に及び、今後の機能性表示食品への需要拡大も期待できる。近年、消費者の健康志向も高まっており加工品への需要は高まっている。

3 意向調査の結果

加工施設整備に83.3%が賛成（加工業者は84.3%）し、いずれの年齢層も8割前後が賛成を示している。主な賛成理由は「販路・収益拡大」、「ブランド確立」、「省力化」、「産地の雇用創出」、「産業基盤の充実」であった。一方、反対理由として「運営組織・方法への懸念」、「量の確保への懸念」、「販路・商品性への懸念」が挙がっている。

加工品に取組みたいとする（すでに取り組んでいる生産者も含む（委託搾汁など6.9%割合は31.7%と一定数おり、うち製造・販売したい加工品は「ジュース」が96.3%、次いで「ゼリー」27.8%、「ジャム」16.7%など一般的な加工品が並んだ。

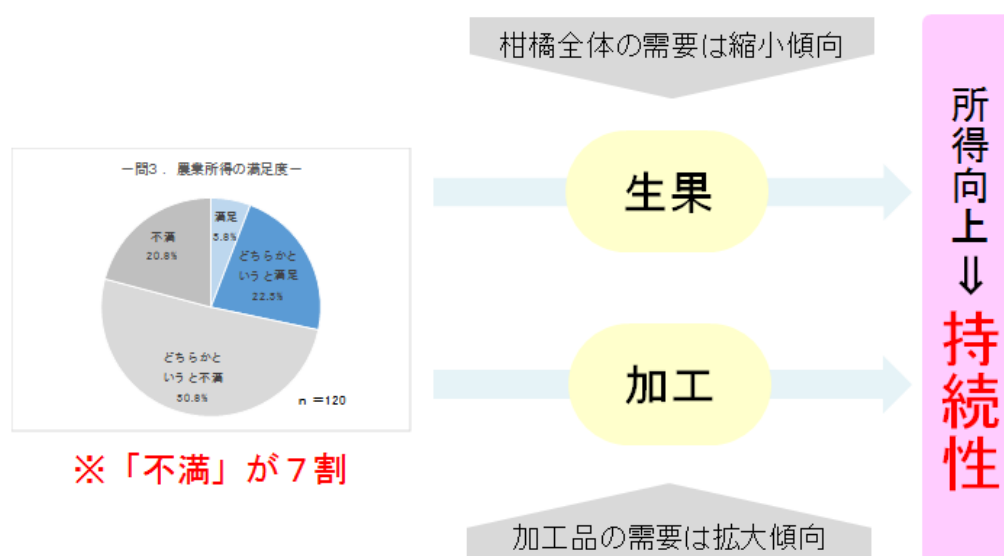
加工施設の利用意向は60.4%に及ぶなど将来の柑橘産業を担う若年層ほどその傾向が高い。ちなみに、加工施設への持込可能量は合計541tである。うち河内晩柑が363t、甘夏が136tで全体の92.3%を占めている。また、生産者が希望する買取価格は平均51円/kgであった。

4 加工施設の必要性

以上の結果から、愛南柑橘産業の底上げには新たな取り組みが必要である。特に生果への需要低下が進む中、加工品への需要は高まっているという背景や、若手を中心に加工施設への利用意欲が高く、最大541tの集荷が見込めることを考慮しても、加工施設整備に向けた具体的な検討を進めていく意義が大きいことが意向調査の結果から明らかとなった。

特に高齢化や継承不可等の離農が及ぼす産地維持の危機は待ったなしの状態であり、農家の所得向上、経営維持を図るためにも、新しい付加価値、新ブランドへの挑戦を図り、多様な生産者をまとめる新たな取り組みが必要である。

産地の持続性確保に「生果」と「加工」は両輪



Ⅲ 加工施設がめざすべき基本方針について

1 はじめに

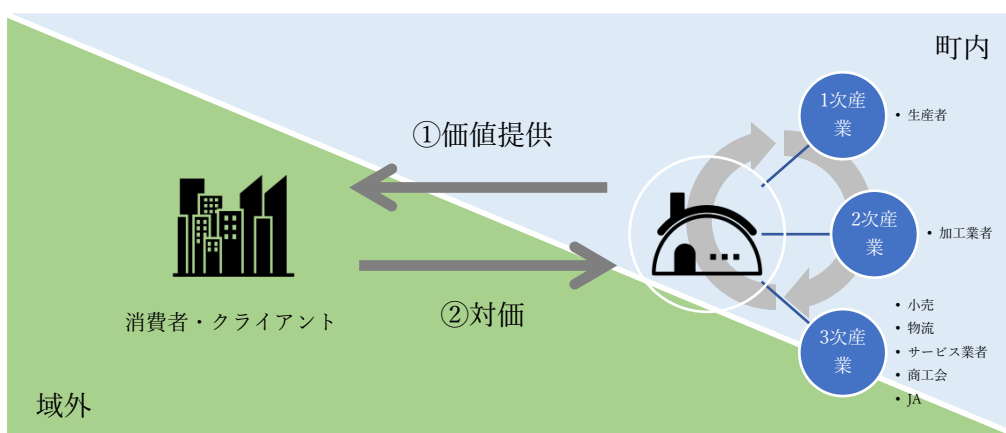
愛南町が整備を進める加工施設は、利害関係者が非常に多くなることが予想されるため、どのような方向で何をめざし進んでいくのかを明確にする必要がある。本章では加工施設が果たすべき役割を関係者間で共有化し、事業を展開する上で軸となる基本方針を以下に示す。

2 基本方針

愛南町が整備する加工施設の基本方針は「地産外商（消）」である。これは加工施設が対外的に提供する商品やサービスがしっかりと域外の消費者、クライアントに価値を提供できることにより外貨を獲得し、その結果として、町内産業（生産者や加工業者、販売業者等）が活性化するということである。

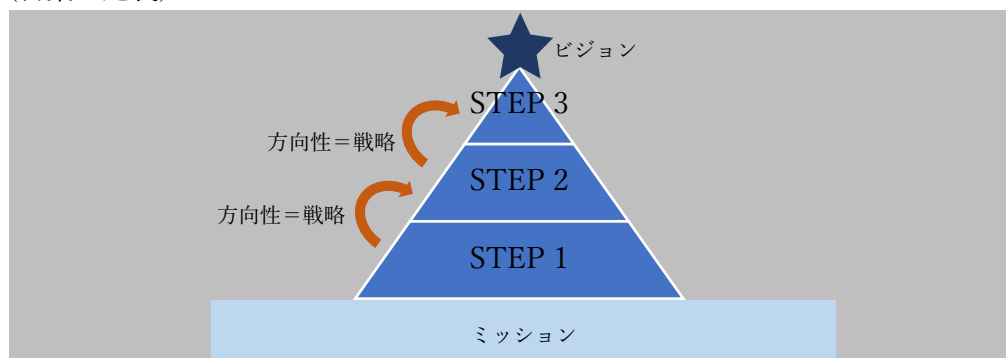
将来的に加工施設が経営的にしっかりと自走し、町内に利益を還元できる仕組みを創造していくことを基本方針として掲げる。

(概念図)

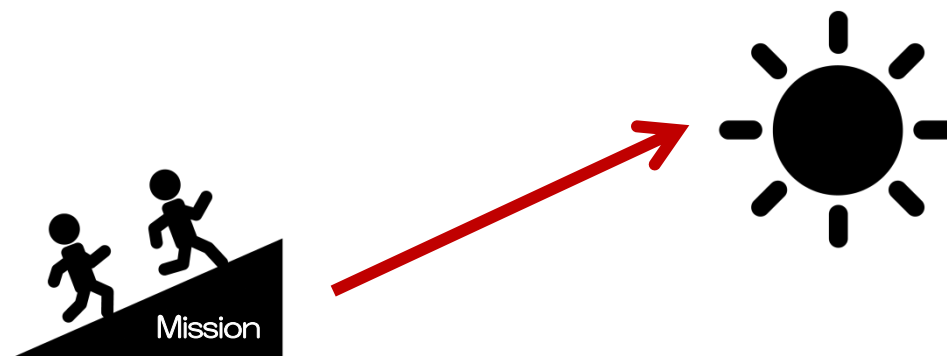


(言葉の定義)

基本方針（「地産外商/消」）



3 ミッション（使命・存在意義）とビジョン（めざすべき姿）



(1) ミッション（使命・存在意義）

前項の基本方針を前提に、利害関係者を整理し愛南町が進める加工施設のミッション（使命・存在意義）を以下のように捉える。

① 生産者に対するミッション

愛南町の柑橘産業を支えている基盤は、河内晩柑の生産量日本一を維持している生産者である。加工施設は、町内生産者の維持及び増加と所得向上、さらには園地の維持管理を支援し、河内晩柑の生産量日本一を維持していくことが使命、存在意義である。

具体的には

- ・ 所得向上に寄与（農家が希望する買取単価の実現など）
- ・ 収益構造の改革（加工品＝ハネの活用という意識の転換）
- ・（狭義の）6次産業化への取組を支援（委託搾汁、出口支援など）
- ・ リタイア園地、遊休農地の借り入れ（耕作放棄地の解消）
- ・ 栽培省力化への寄与（加工用園地として）

② 加工業者や販売業者等に対するミッション

町内の企業や産直市などは競合関係ではなく、協働とともに活性化していく関係である。加工施設は、6次産業化を推進する地域商社的な存在として、町内企業の利益拡大に寄与し、産業の活性化を牽引していくことが使命、存在意義である。

具体的には

- ・（広義の）6次産業化への取組を牽引
- ・ 出口戦略を担う（ECサイトなど）、出口側からのアプローチ
- ・ 町内企業の利益拡大に寄与し、産業活性化を牽引
- ・ 地域資源に付加価値をつけ、有効活用をプロデュース

③ クライアントに対するミッション

商品及びサービスを買うクライアントがいて初めて加工施設は経営的に自走することができる。加工施設は、愛南町の地域資源を活用し、すべてのお客様の「満足感」の提供を行うことが使命、存在意義である。

具体的には

- ・河内晩柑という希少な柑橘を知ってもらう（知らないことは消費者にとって損）
- ・生産量日本一の現場、愛南町や生産者を知ってもらうことで生活に新たな豊かさ
- ・河内晩柑のある生活を提案
- ・安全安心の提供、環境問題やSDGs（持続可能な開発目標）を考慮した商品、サービスの提供
- ・産地直送

④ 愛南町に対するミッション

加工施設は、①、②、③の結実として、自然環境に配慮し、持続可能な事業活動を継続することで、愛南町のブランドと財政基盤の安定に資することが使命、存在意義である。

具体的には

- ・法人税（財政基盤）での還元
- ・雇用創出
- ・「愛南」ブランドを創出
- ・河内晩柑生産量日本一を守り地域の連帯感で魅力発信
- ・関係人口や交流人口を増やす
- ・持続可能性（サステナビリティ）
- ・廃棄物を極力削減し、循環型農業や循環型社会を実現

(2) ビジョン (めざすべき姿)

加工施設の各利害関係者に対するミッションをもとに、10年後にめざすべき姿をビジョンとして掲げる。愛南町が進める加工施設は「加工施設」としての機能だけではなく、生産者側が抱える課題解決や、消費者側からのアプローチをもとにした地域プロデュースを実践する。それに伴い地域内外をつなぎ、稼げる仕組みを創り上げ、地域全体に利益を還元する「地域商社」の機能を持った状態をめざす。

(イメージボード)



地域の拠点 (Hub)

- ・河内晩柑の良い香りに包まれた落ち着いた空間に、多くの地域の人が集まり談笑、くつろぐ。
- ・観光客も交じり、地域の人とたわいのない会話が盛り上がる。
- ・「あそこに行けば、みかん狩りが体験できるよ」「行ってみます」



地域の研究場 (Labo)

- ・ここに行けば、想いを同じくした仲間に出会える。
- ・他者の意見を尊重し、アイデアやヒントを得ようと考える仲間がいる。
- ・あきらめなければ失敗ではない。アイデアを「まずやってみよう」という雰囲気にあふれている。
- ・加工施設は、6次産業化への新しい風を起こす中心にいる。

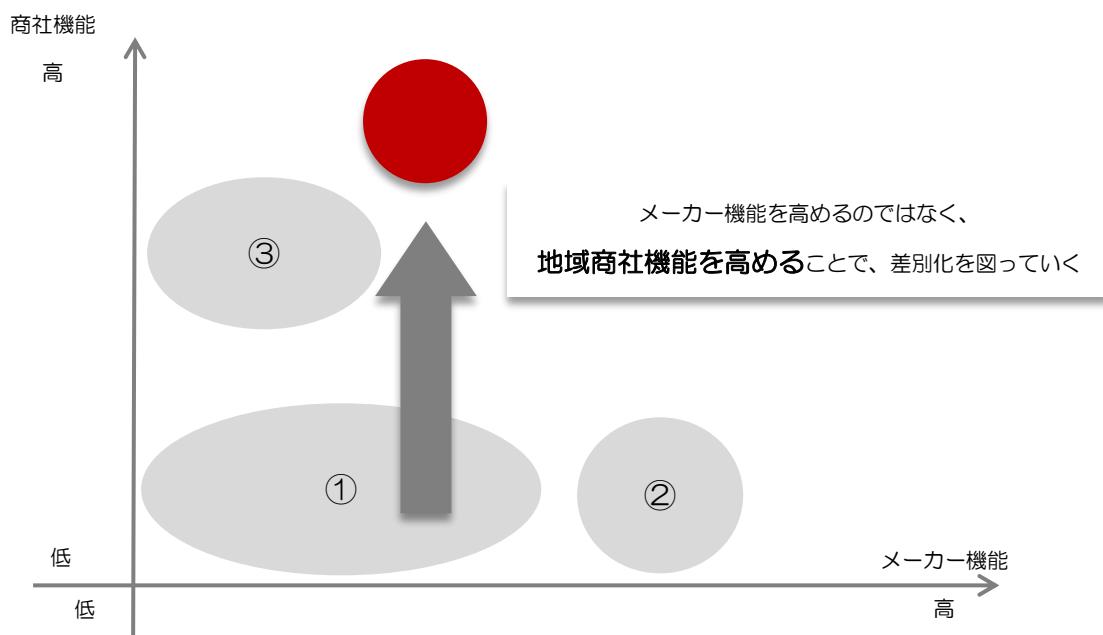


地域と地域のかけ橋 (bridge)

- ・商談会などに参加し積極的な外商を展開する。
- ・情報等のプラットフォーム
- ・運営している SNS での域外とのコミュニケーション
- ・域外の消費者ニーズなどをフィードバック
- ・新たな商品及びサービスのきっかけづくり
- ・通販サイトでの販売

※補足

愛媛県内他、これまで視察した他社のポジショニングより考察



① サプライヤー

大手メーカーへ果汁や果皮などの原料供給を行う、いわゆる加工専門のカテゴリー。
⇒事業を進めるうえで、他社との差別化になる原料や特殊な加工技術が必要になる。
それがないと、薄利多売で価格勝負になりやすく、規模と量の勝負になる。
(※etc.大三島果汁、伯方果汁、愛媛果汁食品、えひめフーズ、愛工房など)

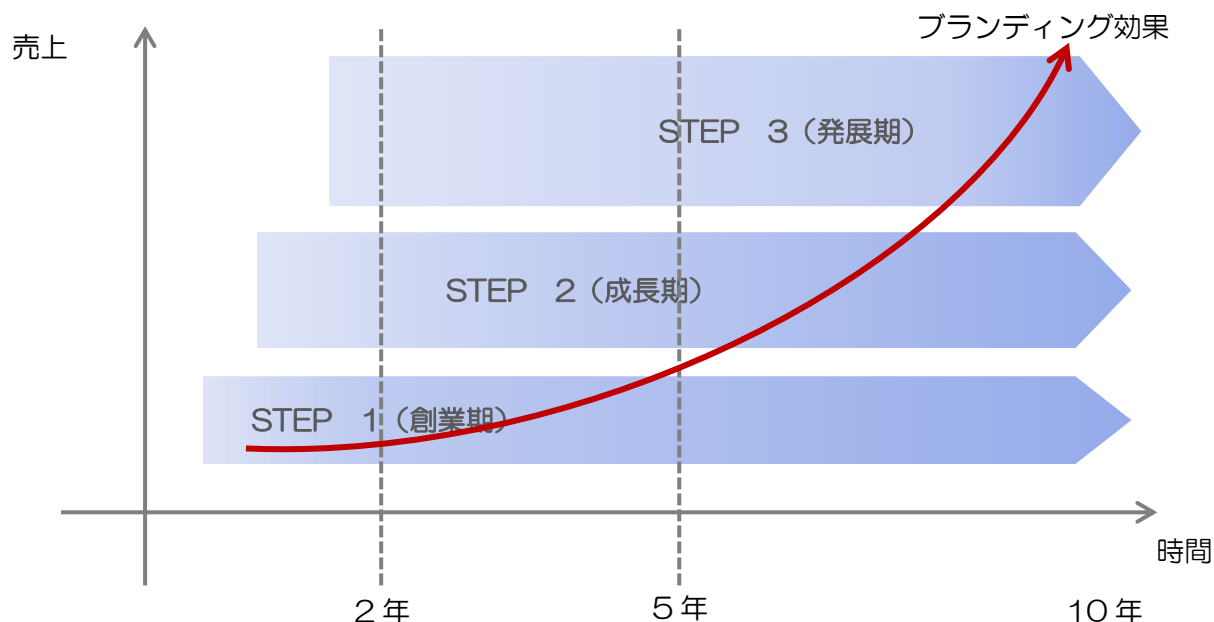
② メーカー

自社のオリジナル商品を積極的に開発し、利益の源泉としているカテゴリー。
⇒加工食品業界は大手から中小零細まで競合があまたひしめく非常に厳しい業界。
ターゲットを絞り込み、誰にどんな価値をどのように提供するか、徹底的に差別化を果ていかなくては勝機がない。
(※etc.クリエイト伊方、一部で愛工房・あけはまシーサイドサンパークなど)

③ 地域商社

マーケティングや集客機能を有し、地域資源をプロデュースすることで、地域の中心的存在となっているカテゴリー。そのうちの一つのコンテンツとして搾汁工場や加工品がある。
⇒柑橘を軸に差別化を検討していく。いずれ水産や観光などあらゆる地域資源を活用した取り組みを行うことが、事業展開のカギとなる。
(※etc.みかめ潮彩館、あけはまシーサイドサンパークなど)

4 戦略（方向性）



(1) 段階的な展開

① STEP 1（創業期）：サプライヤーとして加工施設の基盤整備と信頼確保

- ・町内生産者から少しでも高値で原料を買い取り、素材としての果汁と果皮を製造、販売することで、売上のベースを作るとともに町内生産者へ利益を還元する。
- ・また、加工にチャレンジしたい生産者の6次産業化の支援を行う。（委託搾汁など）
- ・並行して、一貫したブランド戦略を設計し早い段階で取り組む。
- ・残渣はJA等と連携し堆肥化を図り生産者に還元など地域循環型農業をめざす。
- ・次世代ファーマーサポート事業と連携しリタイア園地、遊休農地の解消を進め、加工用原料の栽培指針の確立や生産量を確保していく体制整備にも取り掛かる。

② STEP 2（成長期）：オリジナル商品の開発で収益化

- ・加工施設としてオリジナルブランドの商品開発を行い、利益の源泉とする。
- ・また、町内関係者、南宇和高校と協力し、「地域特産品」の商品開発も検討する。
- ・定期的な商品開発ワークショップなどを開催する。
- ・商談会やネット通販など、出口戦略の窓口としての機能を担う。

③ STEP 3（発展期）：地域の拠点（Hub）、地域の研究所（Labo）、地域と地域のかけ橋（Bridge）の実現

- ・観光農園やカフェ機能、宿泊機能など、加工品にとどまらない6次産業化を推進し、町外との交流人口、関係人口増加に寄与する。

(2) ブランド戦略

ブランド戦略は企業経営において必要不可欠で、消費者、クライアントから認知され、選ばれ、価格競争力と品質を担保するためにも、早期に一貫したブランド戦略を進める必要がある。

ブランド戦略を進めるにあたり、大きく3つの軸を基本とする。

- ① 「愛南町ブランド」の創造。例えば、河内晩柑のアロマオイルを使った「香りによるブランディング」や循環型農業、循環型社会を実現している愛南町など。
- ② 地域内外に加工施設のミッションやビジョンを浸透させ、組織としてのアイデンティティを長期的に創り上げていくブランディング。
- ③ 商品の市場競争力を高めることを目的として、短中期的に顧客に対して提供するブランディング。まずは、「河内晩柑」のブランディングや「愛南ゴールド」のブランディングが重要。

